

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

Una vez establecido el problema de investigación y formulado los objetivos, es conveniente realizar el basamento teórico de la investigación. Para ello, en este capítulo se presentaran los antecedentes consultados referidos a la variable estudiada, así como los basamentos teóricos que sustentan la misma, el sistema de la variable y la operacionalización que se hizo para analizarla.

1. ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

Como parte del estudio, la investigadora considero algunos trabajos realizados en el área, destacándose algunos, entre los que se encuentra el de Parra (2015), titulado Cultura de la innovación en los servicios de salud del Hospital Nuestra Señora Del Perpetuo Socorro del Municipio de Uribía La Guajira. El cual fue presentado como requisito para la obtención del grado de Magíster Scientiarum Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo e la Universidad Dr. Rafael Bellosó Chacín

Esta investigación tuvo como objetivo analizar la cultura de la innovación en los servicios de salud del Hospital Nuestra Señora del Perpetuo Socorro del Municipio de Uribía, la Guajira en Colombia, soportada en los aportes teóricos de: Menchén (2009), Morcillo (2007), Fernández (2005), King y Anderson (2003), Cano (2006), Ramos (2007) Chiavenato (2010), Harvard Business Essentials (2005), entre otros.

Desde el punto de vista epistemológico el enfoque fue positivista, bajo una metodología cuantitativa, donde se asumió un nivel de estudio de tipo descriptivo, prospectivo, con un diseño de campo, no experimental y transversal. La población estuvo conformada por el Hospital Nuestra Señora del Perpetuo Socorro de La Guajira en Colombia.

Para la recolección de datos se utilizó la técnica de la encuesta mediante la aplicación de un cuestionario auto administrado, conformado por 36 ítems, con opciones de respuesta tipo Escala Likert. La validación del cuestionario en contenido y construcción se realizó mediante el juicio de expertos y la técnica del análisis discriminante respectivamente.

El cálculo de la confiabilidad se realizó por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose 0,96 demostrando que el mismo fue confiable. En cuanto al manejo de los datos, se utilizó la estadística descriptiva con los parámetros media y desviación estándar para el análisis de resultados,

constatándose un moderado nivel de desarrollo de la cultura de la innovación con una desviación estándar que indica una moderada dispersión.

Al analizar la información obtenida, se hizo evidente que algunos indicadores de la variable se presentaron pocos fortalecidos respecto a los promedios de las dimensiones a las cuales pertenecen, ello permitió formular una serie de lineamientos estratégicos para el desarrollo de la cultura de la innovación dentro del área analizada, por medio del cual se les hizo un llamado a la sensibilización del recurso humano, los cuales tienen en sus manos la posibilidad de abrir su mente a la construcción de instituciones de salud pública acorde con las necesidades de sociedad.

La relevancia obtenida del antecedente expuesto en líneas anteriores sirvió en varios ámbitos, la primera es la coincidencia con la variable Cultura de innovación, la segunda es referida a la metodología denominada descriptiva de campo lo cual se espera apoye metodológicamente con el tipo, diseño, técnica de recolección de datos de la investigación.

Por su parte, Iguarán (2015), presentó la investigación Cultura de innovación en el proceso enseñanza aprendizaje de las instituciones educativas pertenecientes al Municipio de Uribía, La Guajira, Colombia, como requisito para la obtención del grado de Magíster Scientiarum Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo e la Universidad Dr. Rafael Beloso Chacín.

La presente investigación buscó analizar la cultura de innovación en el proceso de enseñanza y aprendizaje en las instituciones educativas pertenecientes al municipio de Uribía La Guajira, Colombia, empleándose los conceptos de diversos autores en el área como: Boyatzis y Goleman (2008), Castillo (2009), Luna y Pezo (2005), Kinicki y Kreitner (2005), Robbins y Coulter (2005); entre otros.

Metodológicamente, se caracterizó dentro de las investigaciones aplicadas, descriptivas, prospectiva y cuantitativo; con un diseño no experimental, transeccional, descriptivo y de campo. La población de la investigación estuvo representada por la totalidad de las instituciones educativas pertenecientes al municipio de Uribía La Guajira, Colombia, teniéndose un grupo de veintitrés (23) centros escolares rurales, teniéndose a su vez, como unidades informantes diecinueve (19) sujetos entre: Directores, Coordinadores y Supervisores del proceso de enseñanza y aprendizaje de la Institución Educativa Julia Sierra Iguarán, e Institución Educativa Normal Superior Indígena.

Por su lado, para la recolección de datos se diseñó un cuestionario para medir la variable, constituidos por 30 ítems, cuyas, alternativas de repuestas fueron: Siempre, Con Frecuencia, Algunas Veces, Casi Nunca, Nunca. La validación se realizó mediante el juicio de expertos y la técnica del análisis discriminante respectivamente. El cálculo de la confiabilidad se realizó por medio del coeficiente Alfa de Cronbach, obteniéndose 0,98 demostrando que

el mismo fue confiable. Las puntuaciones obtenidas fueron procesadas utilizando la estadística descriptiva, mediante tablas de distribución de frecuencias absolutas y relativas.

En cuanto a los resultados obtenidos, estos reflejaron las mayores debilidades en la comunicación, el trabajo interdisciplinario, la creatividad y el Ambiente Innovador. Para que estas debilidades puedan superarse deberán ejecutarse planes estratégicos que sensibilicen los diversos estamentos de la Comunidad Educativa, quienes apropiándose de los lineamientos propuestos promuevan y fomenten una cultura de innovación orientada hacer frente a los desafíos más estructurales de la Institución, configurando una autentica cultura de cambio.

La investigación, sirvió de apoyo dada su coincidencia con la variable Cultura de innovación y como se desarrolla en un área similar a la estudiada en el presente documento, lo cual deja conocimiento de cómo se debería implementar y la estructura a seguir para el desarrollo de esta variable en las instituciones analizadas.

Igualmente, se tiene el trabajo de investigación realizado por Charris (2015), titulado Innovación en la comunidad educativa de las Universidades Públicas Del Cesar, Colombia. Presentado como requisito para la obtención del grado de Magíster Scientiarum Gerencia de Proyectos de Investigación y Desarrollo e la Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín.

El mismo tuvo como objetivo analizar la Innovación en la comunidad educativa de las Universidades Públicas del Departamento del Cesar,

Colombia, proporcionando alternativas que sirve como marco referencial para el desarrollo de futuras investigaciones. En este sentido, la variable de estudio quedo soportada por Escorsa (2007) Hamel (2008) Waissbluth (2005), entre otros.

La investigación fue de tipo descriptivo utilizando un diseño de campo, no experimental, transeccional en su dimensión temporal, según Sabino, (2007), y Hernández, Fernández y Baptista (2008), para este procesos se tomó como población las cuatro Universidades públicas del César, representados por cuarenta y un (41) informantes objetos de estudio, de la cual por ser una población finita la muestra fue censal bajo criterios del investigador, constituida esta por veinticinco (25) Vicerrectores de investigación, coordinadores de programas, líderes o jefes de investigación a

A esta población se le aplicó un cuestionario tipo Lickert con escala de 5 alternativas de respuesta orientado a medir la variable del estudio, el mismo fue validado por 5 expertos, calculándose la confiabilidad por el método Alfa de Cronbach, resultando un coeficiente de 0,81 con un alto grado de confiabilidad. El análisis de los resultados, permitió observar el déficit existente de modelos de innovación así como el poco reconocimiento a los proyectos que se realizan detectándose poco know how y el casi ningún interés de la dirección a promover los modelos de innovación.

De los resultados obtenidos, se concluyó que la falta de innovación está fundamentada en el poco intercambio de ideas y que el uso de tecnología se establece en lo esencial, encontrándose programas en actividades obsoletas,

por lo que se recomienda planear con anticipación la realización de investigaciones de acuerdo a las necesidades de la demanda no es una característica que permita construir diferencias en el mercado además de aplicar los lineamientos que se sugieren en esta investigación

El aporte a esta investigación se concentra en la metodología y el modelo del cual se construyó el instrumento de recolección de datos, así como los tipos de investigación que se desarrollan dentro de la misma, de acuerdo a que el sector objeto de estudio, dado que cuenta con similares área de estudio como lo es el sector educativo.

Por su parte, Suarez, Ortega y Luna (2010), presentaron una ponencia en el marco del Congreso Iberoamericano de Educación celebrado en Buenos Aires, Argentina, titulada Formación de una Cultura de la Innovación Educativa, en la cual se reseña que conforme las situaciones que enfrenta y los objetivos que se propone se vuelven más complejos, una institución requiere de elementos, personas y redes que cuenten con un conocimiento más especializado, pero articulado en función de objetivos de niveles diversos.

Por ello, partiendo de la premisa de que la evolución de la institución depende del desarrollo de las personas que la componen se ha comenzado a preparar a promotores que contribuyan a lograr la formación de una cultura de la innovación educativa. Esta preparación debe atender no sólo a las tareas que realizan en el momento sino elaborar una planeación reflexiva que

les haga visualizar con frecuencia el papel que desempeñan, con objetivos de varios niveles, en las distintas redes de las que forman parte.

Preparar para liderar algunos aspectos de una transformación que satisfaga las necesidades propias de una unidad académica tomando en cuenta los requerimientos institucionales, nacionales e internacionales, que sea pertinente, orientada a resultados y permanente, se requiere trasladar el énfasis de la formación hacia la profesionalización de los actores que intervienen en los procesos que se desean transformar, docentes, directivos, investigadores. Se reconoce la necesidad de estudiar el cuerpo de conocimientos que hoy se llama Innovación Educativa y se refiere al reporte, sistematización y teorización de y sobre experiencias que han ayudado a entender cómo suceden las transformaciones en las instituciones educativas. Pero también se reconoce la necesidad de instrumentar proyectos que planeen, instrumente y evalúen cambios en estas instituciones.

Este antecedente reviste importancia para la presente investigación, por cuanto presenta una perspectiva bastante clara y precisa acerca de la necesidad de planificación referida a la Cultura de Innovación en el área educativa, sirviendo de ayuda y guía para la estructuración del constructo teórico, el cual servirá de referencia para otras investigaciones.

Otro de los estudios evaluados como antecedente de la presente investigación, es el trabajo realizado por Dorlemont (2009), titulado Cultura de innovación de la gestión directiva y la competitividad en las instituciones

de educación superior. El mismo sirvió para obtener el grado de Magíster Scientiarum en Gerencia Educativa) en la Universidad Rafael Urdaneta.

La investigación tuvo como finalidad determinar la relación entre la cultura de innovación de la gestión directiva y la competitividad de las instituciones de educación superior en el Municipio San Francisco, basado en los postulados teóricos González y Peña (2007); Del Águila y Padilla (2006); Schein (2005); Robbins (2004); Newstorm (2007)

El estudio fue correlacional y de campo, con un diseño no experimental-transeccional. La muestra estuvo conformada por 6 gerentes y 64 docentes. Se empleó la técnica de la encuesta, tipo cuestionario, dirigido a los directivos pero reorientado para los docentes, el cual fue sometido a un proceso de validez de criterio de expertos y de confiabilidad mediante la fórmula Alfa de Cronbach con un índice de 0.992. El análisis estadístico se realizó mediante frecuencias y porcentajes. El resultado más importante es que existe una correlación 0.56, media y estadísticamente significativa entre las variables (al nivel de 0.00).

Se concluyó, que existe un compromiso del equipo directivo hacia la cultura de innovación y con ello, lograr ser más competitivos en su entorno, considerando, los riesgos que implica la innovación como proyecto para ser capaz de involucrar nuevos conocimientos y cambios radicales. Se recomendó, crear un marco adecuado para la cultura de la innovación en las instituciones de educación superior, considerando el entorno y los medios

necesarios para obtener una capacidad innovadora perdurable y hacer de ella, una fuente sostenible de ventaja competitiva.

Puede señalarse que este antecedente ofrece información teórica acerca de la dimensión visión para la innovación; a su vez, ofrece técnicas que pueden servir de guía y ayuda al momento de construir el instrumento de validación, a su vez los autores utilizados permiten la elaboración de un completo esquema basado en la temática de la variable estudiada.

La revisión de estos antecedentes ofrece información valiosa que permite enriquecer la presente investigación no solo a nivel teórico o bibliográfico, sino al servir de modelo como herramienta metodológica para el desarrollo de la misma. Es decir, que preparan el terreno para el estudio de la variable indicada al tiempo que constituyen un valioso aporte dada la similitud en la sustentación teórica de las mismas. De igual forma son utilizadas como punto de orientación para la metodología a utilizar.

2. BASES TEÓRICAS

Una vez establecido el problema de investigación, formulado los objetivos y la delimitación, es conveniente realizar el basamento teórico de la investigación. De acuerdo a Tamayo y Tamayo (2010), esta explicación se estructura a partir de la consulta en fuentes documentales, consultas con expertos y a partir de información tomada de bases de datos, la cual debe

ser interiorizada por el investigador y a partir de un proceso serio de reflexión realizar su constructo teórico que explica el problema.

2.1. CULTURA INNOVATIVA

Todas las organizaciones están definidas por una cultura, que dependiendo de su fuerza, puede ejercer una influencia significativa en las actitudes y comportamientos de los integrantes. Por ello, la cultura ha sido un concepto importante desde hace mucho tiempo, ya que permite entender a las sociedades y grupos humanos permitiendo dentro de las organizaciones conocer al empleado y de esta manera influir en él para lograr que cumpla las actividades establecidas eficazmente.

Al referirse a la cultura innovativa Morcillo (2007), asegura que corresponde a una forma de pensar y actuar que genera, desarrolla y establece valores como también actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas e igualmente, cambios que suponen mejoras en el funcionamiento de la empresa, al igual que de actualización del individuo, ante las competencias de cambio, sin obviar la gran importancia de la creatividad para estimular la innovación, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

En esa perspectiva, García (2013), deduce que toda organización cuya finalidad sea la capacidad innovativa, debe estimular el proceso de generación de nuevas ideas, hacia la búsqueda de cambios y nuevas formas

de hacer las cosas, siendo determinante que la dirección de la empresa evalúe, los posibles obstáculos contra los que puedan chocar los nuevos bienes o servicios. En este sentido, esta utilización del concepto de cultura innovativa estará muy cerca de lo que en el mundo se asocia a un cambio de paradigma (económico, social, creativo, etc.), lo cual se sitúa según el autor a un marco histórico en el que la opción de innovación o no, se podría traducir en decidir si vivir en una cultura del pasado o del futuro.

2.1.1 Visión para Promover la Cultura Innovativa

Según el criterio de Ohmae (2009), en el mundo real ninguna organización opera de acuerdo con los límites claros, el encendido-apagado, el blanco-negro, que son los principios del sistema binario. En sus respuestas al cambio en el medio ambiente, así como los efectos que logra mediante sus propias iniciativas estratégicas, cada institución está sujeta al principio analógico que exhiben todos los procesos orgánicos: el principio de la variabilidad infinita. El éxito total no sea alcanzable, pero los problemas pueden llegar a controlarse. Aun cuando, las batallas que deben librar la dirección son reales, siempre existe la posibilidad de volver a subsistir competitivamente mientras la empresa siga siendo solvente.

De allí que, para la innovación la visión del estratega debe romper ese limitado campo visual que causa la muerte a los ciervos de las carreteras; cuando pierden su sentido de orientación al momento de encontrar un auto

cuando intentan cruzar la vía; es en este momento entonces, el animal sufre una paralización de sus sentidos, causando que corra hacia una dirección fatal.

Cabe destacar, que esta acción ocurre también en las personas cuando el campo visual se reduce terriblemente. A pesar de una imperiosa necesidad subconsciente de ampliarlo, en este tipo de condiciones extremas, un ser humano puede cometer el mismo error que un ciervo es por eso, que las acciones en el campo de la innovación deben estar respaldadas por el uso diario de la imaginación y por constante entrenamiento en los procesos lógicos del pensamiento.

Al respecto, Santos y Díaz (2011), señalan que la innovación, es una herramienta clave para el éxito de las organizaciones en el siglo XXI; básicamente está considerada como un elemento exógeno que la sociedad o una organización tiene que asimilar, a pesar de estar básicamente generado fuera de la misma. Se trata de una forma predictiva o proactiva de gestionar el cambio basada en la idea determinista, en definitiva de adaptación a y aprovechamiento rápido de los cambios que está previsto pueden darse en el entorno.

Además, entienden la innovación como algo que va mucho más allá de la asimilación de las novedades producidas en el entorno, tratándola como un elemento básicamente endógeno, como una filosofía, que ha de permear a toda la sociedad en un conjunto. Se trata, en este caso, de una forma prospectiva o proactiva de gestionar el cambio que obedece a la idea de que

la organización no solo ha de adaptarse a las transformaciones que puedan llegar a tener lugar en su entorno, si no que ha de ser protagonista de las mismas.

Por lo tanto; la cultura de la innovación, en tanto que proactiva, y al tomar en consideración la existencia de futuribles, o futuros posibles, en lugar de un solo futuro, aún probabilístico e inexorable, implica adoptar una metodología exploratoria, que permita definir una visión compartida de futuro, que maximice las expectativas de una sociedad concreta en lo que a cotas de bienestar se refiere.

Por tanto, los métodos de prospectiva participativa, pueden ser considerados como la bisagra, que une la innovación y el diseño para la concreción de acciones dirigidas a implementar la Innovación en productos, servicios y procesos. El ejercicio analítico, de identificación y evaluación de alternativas consensuadas, previo a la acción. Considerado un extremo necesario, pues permite articular esa interiorización del conocimiento acumulado que es la Innovación en el diseño de iniciativas concretas, que son a su vez las que han de provocar los cambios en la dirección deseada.

En ese sentido, la prospectiva sería, en consecuencia, el catalizador para la acción innovadora: el instrumento que ayuda a una sociedad a articular una imagen de futuro deseable y plausible, que oriente la actividad del diseño para encontrar los productos, servicios o procesos adecuados a la misma. En este sentido, la prospectiva es la herramienta que permitirá conocer y evaluar las expectativas de futuro de la sociedad, información

crucial si se pretende diseñar innovaciones empáticas, esto es, adaptadas a las demandas futuras, latentes de la sociedad.

En opinión de Gladwell (2007), refiere que la idea base sobre la que se fundamenta la innovación es que las cosas se pueden cambiar, que la realidad no es más que un constructo. Una visión determinista del futuro gestiona el cambio de forma estática, cosificando el futuro como un espacio único, que es producto de pasado y presente, una mera extrapolación. Al fijar el tope analítico en el presente, y no tener en cuenta porque no es medible, lo que media entre presente y futuro (nuestras acciones y las de los demás), se limita a la realización de predicciones extrapolativas: como irán las cosas en función de cómo han ido hasta ahora.

Es decir, como será el futuro si nada cambia. No es posible desarrollar, a una innovación en base a una visión del futuro determinista pues se requiere que lo contemple como un espacio abierto, múltiple y construible, como ya se ha comentado; requiere de una prospectiva que cubra las expectativas demandadas, por cuanto integra en cierto modo las otras claves precedentes, puesto que podría ser definida como un método de trabajo holista y multidisciplinar, basado en lo proactivo y emancipatoria de la previsión de futuro, que trata de orientar el diseño y la planificación estratégica a través de la detección de futuribles y la determinación de alternativas de actuación, en entornos de incertidumbre propiciados por el cambio y la complejidad.

En el mismo contexto, no es posible desarrollar innovaciones exitosas desde el punto de vista social, si no es desde la empatía con el usuario beneficiario de los productos, servicios y procesos resultantes. Así, los ejercicios abiertos y participativos de definición y evaluación de escenarios alternativos de futuro que resultan aquí del todo necesario, siempre y cuando permitan determinar cuáles son las expectativas futuras de una sociedad o colectividad concreta. Dichas expectativas permitirán, por tanto, determinar los parámetros necesarios para evaluar el éxito o el fracaso, desde un punto de vista social en el diseño de innovaciones.

Siguiendo con el criterio de la investigadora, destaca que las posiciones de los autores antes referidos son de gran relevancia y coherencia para el estudio por cuanto la base de la innovación para ellos descansa en el pensamiento y la mirada futurista de los innovadores; el sistema educativo y, especialmente, el ciclo básico, no puede permanecer ajeno a la realidad socioeconómica. En este contexto resulta determinante, para los países y para las instituciones educativas, una gestión basada en un modelo formativo que garantice una cultura innovadora desde la prospectiva futurista en el personal que labora en estas.

2.1.1.1 Liderazgo

Para Robbins y Coulter (2010) se refiere a la actitud para influir en un grupo hacia el logro de una visión o el establecimiento de metas. La fuente

de esta influencia puede ser formal, como aquella que da la posición de una jerarquía directiva en una organización. Debido a que los puestos directivos vienen acompañados de cierto grado de autoridad formalmente asignada, una persona asume un rol de liderazgo solo debido a la posición que tiene en la organización. Sin embargo, no todos son directivos, ni tampoco para ese efecto, todos los directivos son líderes. Solo porque una organización da a sus gerentes ciertos derechos formales no se tiene una garantía de que sean capaces de dirigir con eficacia.

Asimismo, las organizaciones necesitan liderazgos fuertes y administración sólida para obtener una eficacia óptima. En el mundo de hoy, se necesitan líderes que desafíen el status quo, para crear visiones del futuro e inspirar a los miembros de la organización para poder lograr las visiones.

En opinión de Ivancevich y otros (2012) la empresa más competitiva es la que consigue poner en valor la inteligencia, capacidades y ganas de aprender y de implicarse de su gente. El liderazgo creativo logra mejorar nuestra eficiencia y capacidad pasando de la gestión de personas a un liderazgo que permite que aflore la inteligencia en beneficio de todos. Un liderazgo para la competitividad, para que los esfuerzos individuales se vean reforzados por los del conjunto y no al revés. Razón por la cual, se hace necesario establecer las siguientes responsabilidades:

- Promover la satisfacción, moral y orgullo por el trabajo. Una organización eficiente es aquella en que todos desean implicarse porque se sienten satisfechos y realizados.
- Establecer condiciones de entorno con transparencia, confianza y honestidad que permita aflorar la motivación intrínseca y las ganas de aprender y mejorar.
- Fomentar la participación y la colaboración en un entorno de creatividad e innovación. Un equipo tiene ganas de colaborar en la búsqueda conjunta de soluciones y mejores formas de trabajar cuando el éxito es de todos.
- Eliminar el miedo al error y estimule la idea de que todo es mejorable y posible.
- Adecuar las habilidades al trabajo con una formación y entrenamiento permanente.
- Asegurar que el modelo de retribución y promoción no obstaculice la colaboración.
- Los éxitos son del equipo, el líder no los debe atribuir a sí mismo.
- No hay culpables ante los fracasos, si no búsqueda de soluciones de futuro.
- Asegure una comunicación recíproca, transparente y útil.

- Lograr que todos los empleados se sienten partícipes de los propósitos comunes de la organización y entienden en qué forma participan en su consecución.
- Entender las perspectivas del conocimiento y las utiliza de forma conjunta e interrelacionada (sistémica y variación entre otras).

De tal manera, lo señalado denota la importancia de la aplicación del buen liderazgo en el manejo del equipo de toda organización, sea esta empresa, iglesia, club, asociación, entre otros. En los antiguos tiempos se reconocían a los jefes, a los capataces, que en ocasiones hasta les pegaban a los peones con látigo; pero conforme el mundo se fue convirtiendo en un pequeño pueblo, el concepto de jefe o capataz desapareció, y se pasó a reconocer gerentes o supervisores, siendo estos los que determinan lo conveniente o inconveniente a las empresas u organizaciones.

Al respecto, Stogdill (1994 citado por Stoner y Warkel 2009), en su resumen de teorías e investigación del liderazgo, señala que "existen casi tantas definiciones del liderazgo como personas que han tratado de definir el concepto". Este involucra a otras personas; a los empleados o seguidores. Los miembros del grupo; dada su voluntad para aceptar las órdenes del líder, ayudan a definir la posición y permiten que transcurra este proceso; si no hubiera a quien mandar, sus cualidades serían irrelevante.

Asimismo, entraña una distribución desigual del poder entre los líderes y los miembros del grupo. Los miembros del grupo no carecen de poder;

pueden dar forma, y de hecho lo hacen, a las actividades del grupo de distintas maneras. Sin embargo, por regla general, el líder tendrá más poder. Otro aspecto importante del liderazgo es la capacidad para usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de los seguidores, de diferentes maneras. De hecho algunos han influido en los soldados y otros en los empleados para para provecho de la compañía.

2.1.1.2 Generación de ideas

Según Parra (2008), es necesario precisar la diferencia entre innovación y pensamiento creativo: si la innovación consiste en implementar las ideas nuevas, el pensamiento creativo es el paso previo e imprescindible que permite conseguir estas nuevas ideas. Por supuesto el objetivo es innovar porque generar ideas nuevas sin llevar algunas a la práctica no genera valor, pero para llevar a cabo esta fase de transformación se necesita una materia prima y las ideas, de calidad.

Así pues, cuando se piensa en conseguir ideas nuevas, se hace necesario hablar de la fase de generación de ideas. Es una fase importante que se puede optimizar utilizando unas de las numerosas técnicas de creatividad que ayudaran a ir más allá del clásico brainstorming. Pero, al ver en el siguiente esquema, existen una fase anterior y una fase posterior que tienen un rol esencial si se quieren generar ideas diferentes y que aporten valor.

En tal sentido, una afirmación habitual que demuestra que estas fases no se han trabajado correctamente: tengo muchas ideas, incluso demasiadas, pero al final no acaban de salir proyectos interesantes... Cabe destacar que como lo indica el referido autor se hace necesario mencionar las siguientes fases:

1. La fase de exploración; consiste en preparar la fase de divergencia que es un factor clave para el éxito. Por desgracia, las empresas no suelen cuidarlo y pasan directamente a generar ideas sobre su problema. Pero la mejor manera de encontrar ideas nuevas es empezar buscando nuevas entradas al problema y transformarlas en preguntas nuevas e inspiradoras.

Asimismo, es costumbre dibujar la pregunta como una linterna porque cambiar el enfoque de entrada es como moverla, aclara una nueva zona de posibles respuestas. Motivo por el cual, se deben transformar los retos en focos creativos concretos y estos en preguntas inspirantes que optimizarán la fase de divergencia.

2. La fase de generación de ideas; donde existen numerosas herramientas para ayudar. Es importante utilizar técnicas simples que permitan a los participantes de una sesión poder dedicar su esfuerzo en pensar y no en entender la mecánica. El objetivo es la cantidad y no la calidad: si se cuentan con muchas ideas no hay duda de que tendrán algunas buenas.

Esto implica, que si se piensa en calidad en aquel momento, lo pondrá en juicio y se volverá a las ideas más racionales. Es igualmente clave la

elección de las herramientas para conseguir un balance entre ideas de mejora. Si ya se encontró un buen enfoque con nuevas preguntas, esta fase no es la más complicada.

3. La fase de convergencia; esta consiste en aterrizar las ideas. Aquí también la experiencia demuestra que muchas empresas no le dan importancia. Pero es también una fase clave: una lista de ideas resultante de la fase de generación de ideas no es más que materia prima. Si no se trabaja bien, no se le saca todo el valor. No se puede aplicar directamente un proceso de selección con criterios como factibilidad, rentabilidad. Simplemente porque las ideas más diferentes todavía no están listas para defenderse.

En tal sentido, la generación de ideas trata de recopilar nuevas estrategias; este paso el objetivo es aportar el máximo de ideas. Para que la creatividad pueda aflorar, hay que dejar de lado la crítica y el escepticismo. La meta es abrirse a nuevos pensamientos, piense fuera de lo habitual y busque nuevas alternativas.

Según la opinión de Ohmae (2009) la generación de ideas, se comprende mejor cuando se conceptualiza no como una habilidad o como un rasgo de personalidad, sino como una conducta que es resultado de una constelación de habilidades cognitivas, de una serie de características de personalidad y de influencia del medio social. Aunque existe consenso en asumir que la creatividad es un proceso cuyo resultado es una idea o un

producto nuevo, es necesario tener presente que pocos constructos se han mostrado más esquivos para definir que el concepto de creatividad.

Esto es debido a la diversificación de investigaciones sobre el tema: el producto, el proceso, la personalidad creativa y el medio o la situación. Esta diversidad puede parecer desalentadora, pero cuando se profundiza en el tema se encuentra una interrelación y complementariedad entre los enfoques. Motivo por el cual, las habilidades incluyen tres elementos; primero un estilo cognitivo caracterizado por comprender complejidades y analizar hábilmente los problemas.

Asimismo, comprende distintos aspectos relevantes para la creatividad: romper con el modo habitual de percibir y pensar, explorar nuevos caminos, comprender complejidades, mantenerse abierto a distintas opciones, suspender el juicio, utilizar categorías ampliar al almacenar la información, recordar con precisión y romper con los esquemas establecidos.

Segundo, por el conocimiento de heurísticos para generar nuevas ideas, es decir, conocer métodos que nos permitan enfrentarnos a un problema de manera distinta a la habitual. Y tercero, por un estilo de trabajo caracterizado por la habilidad para concentrar el esfuerzo en largos periodos, por su habilidad de abandonar estrategias improductivas, persistencia en enfrentarse a las dificultades con mucha voluntad. Todo ello depende del entrenamiento en estrategias y técnicas que conduzcan a la creatividad, de la experiencia en la generación de ideas y de características de personalidad.

En el mismo orden de ideas, Maldonado (2011), se refiere a la generación de ideas, partiendo del valor de la creatividad dentro de las empresas como el capital intelectual que estas tienen y se convierten en un arma poderosa que le permite a las organizaciones posesionarse del mercado y marcar la diferencia. En este sentido la creatividad e innovación para la empresa ocupa un lugar privilegiado, es decir, la manera en que las empresas utilizan y reutilizan su conocimiento, promueven ideas de manera creativa, innovan, desarrollando nuevas estrategias y metodologías, le otorgan a la organización un valor agregado y le ayuda a posesionarse del mercado en un momento determinado.

2.1.1.3. Reconocimiento de la oportunidad

Para Shane y Venkataraman (2010) el reconocimiento de la oportunidad del negocio constituye el núcleo de la investigación de cualquier escenario para innovar, debido a ello debe estar sustentada en una correcta conceptualización de la oportunidad. No obstante, también se hace alusión al término como aquella situación en la que nuevos productos, servicios, materias primas y métodos organizativos pueden ser introducidos y vendidos en el mercado a un precio superior al costo de producirlos.

Al respecto Seingh (2008), se refiere a la forma de entender la oportunidad emprendedora, pues exige que esta genere rentabilidad para ser considerada como tal, por lo que limita las posibilidades de investigación empírica. En este sentido, el autor considera que el análisis de las

oportunidades debe llevarse a cabo desde los primeros estudios del proceso de reconocimiento de la misma y antes de que el nuevo negocio sea creado y genere beneficios. En otro caso, la investigación centrada en oportunidades que han demostrado tener éxito podría ir acompañada de sesgos debido a la existencia de variables adicionales que interfieren y condicionan el éxito en la implantación de una oportunidad tales como el control del recurso.

Al respecto, Carrión (2009), se refiere a que la nueva idea representa un valor real para los clientes actuales o potenciales; sin embargo, nunca es evidente y siempre es arriesgado, ya que los datos que se tienen normalmente son bastante limitados y la respuesta a los nuevos productos o servicios es imprevisible.

De allí que no existe, formula probada que permita reconocer las oportunidades. Aunque existe un curioso trabajo que propone el uso de una herramienta denominada mapa de utilidad del comprador, que viene a indicar probabilidad de que los potenciales clientes se sientan atraídos por un producto o servicio nuevo; tales como: compra, entrega, uso complemento, mantenimiento y eliminación.

2.1.1.4. Valoración de la idea

Para Maldonado (2011) señala que la evaluación de las ideas es el proceso de comparar y contrastar ideas relacionadas con el nuevo producto para seleccionar las más prometedoras para su negocio o para generar

transformaciones a lo interno de la organización. En algún momento es importante reducir el número de ideas. No todas las ideas sirven para su empresa. Para poder distinguir lo bueno de lo no tan bueno todas las ideas necesitan ser evaluadas de acuerdo a ciertos criterios, como tamaño estratégico, dificultades técnicas y oportunidades de mercado.

En tal sentido, la limitación de recursos disponibles hace difícil desarrollar varios productos al mismo tiempo, y un buen proceso de evaluación de ideas contribuye a un proceso de desarrollo de producto más centrado y concreto, con mayores posibilidades de éxito. La evaluación le ayuda a reducir la cantidad de ideas a una cantidad manejable, que puede ser desarrollada en prototipos. Cabe señalar algunos criterios citados por el referido autor:

- Descartar ideas demasiado pronto significa perder oportunidades.
- Desarrollar ideas equivocadas, significa malgastar recursos, en términos de inversión de tiempo y dinero, poniendo en riesgo su cartera de clientes actual.

Por tal motivo, una idea es una visión personal de la realidad, asegúrate de que puedes ejecutarla y de que tu visión es compartida por otras personas de tu confianza. Para transformar tu idea en un producto o servicio deberás realizar un plan de empresa que permitirá aproximarte al potencial real de tu idea.

En opinión de Carrión (2009), quien señala que si las ideas se mantienen mucho tiempo en el embudo, la probabilidad de desechar buenas ideas es menor, a pesar de que los costes serán más elevados. Si se eliminan rápido muchas ideas, la probabilidad de desechar algunas buenas aumentan. Para realizar la selección de las ideas candidatas a la comercialización.

De igual forma Parra (2008) señala que existen sistemas que permiten hacer seguimiento de los eventos que se producen desde que se crea una idea hasta su comercialización, y consisten en una serie de etapas de desarrollo y puntos de control para su evaluación; los cuales se detallan a continuación:

- Valoración cualitativa en grupo; aquí es necesario recordar que una idea puede ser realmente buena, pero si nadie en la empresa quiere trabajar en esa idea, debería ser descartada. No se debe realizar. Todas las ideas se presentan en una pizarra o con notas en un panel; cada persona en el grupo de generación de ideas recibe un rotulador fluorescente y escoge las ideas que cree que tienen potencial. Es importante, asegurarse de que están basadas en necesidades del cliente interno y externo, además escribir historias sobre la experiencia de la idea o concepto por parte del consumidor.
- Valoración Cuantitativa, los atributos y características para evaluarlas ya están definidos; se debe valorar los atributos por su

importancia o con ideas con las puntuaciones más altas. Asignar una puntuación a cada idea según sea probable su resultado, y su importancia si se desarrollara.

Al respecto Alcaraz (2008) en cualquier caso, a menudo es recomendable plantear alternativas a la idea principal, para disponer así de más opciones que permite comparar entre sí mejorando de este modo el proceso de evaluación de la idea; en el origen de la idea la creatividad juega un papel muy importante, en este paso previo la apertura de mente y la disposición al no rechazo inicial son claves para poder generar alternativas.

Motivo por el cual; una vez que se cuenta con una o varias ideas el siguiente paso es el análisis de las mismas, en este proceso de evaluación además de ser objetivos y no permitir que interfieran las emociones, por lo cual se recomienda seguir ciertas reglas que se describen a continuación:

1. No invertir recursos antes de analizar la idea de negocio suficientemente. Debemos evitar caer en la trampa de invertir precipitadamente antes de haber comprobado la viabilidad.
2. Trabajar en equipo. El equipo de gestión debe estar implicado en la realización y en la gestación de la idea.
3. Contar con un especialista externo independiente, crítico y experto. El asesoramiento externo de un experto es necesario para contrarrestar los posibles sesgos de decisión que se producen en el seno del equipo promotor.

4. Un problema bien definido es la mitad de la respuesta. El proceso de evaluación será más preciso si tenemos una idea clara, concreta y que tiene en cuenta el marco estratégico en el análisis.

5. No saltar hacia la primera respuesta. Puede ser una solución demasiado obvia y equivocada

6. No confundir una oportunidad de negocio con una empresa estable. Una oportunidad puede ser coyuntural y no tener entidad suficiente como para desarrollar una empresa en base a la misma

7. No olvidar que una ayuda pública o privada puede distorsionar la toma de decisión. Una idea debe estar justificada por sí misma, no por las ayudas que pudieran obtenerse

8. Buscar alternativas es siempre necesario. Justificar una idea porque no existan otras sin un análisis suficiente es una forma de autoengaño.

9. Si queremos obtener ideas innovadoras y creativas la lógica y la experiencia deben relegarse a un segundo plano en la fase de búsqueda. Sin embargo, en la fase de filtrado de las nuevas ideas, la lógica y la experiencia, además de otros criterios de valoración, serán necesarios para tomar decisiones.

10. El Plan de Viabilidad no debe utilizarse para justificar una idea sino como herramienta para analizarla desde una perspectiva empresarial y estratégica. El objetivo del plan de viabilidad es el análisis de una manera

estructurada y exhaustiva de la viabilidad de nuestra idea de negocio, nunca la justificación de la misma.

2.1.2. Estrategias para generar cultura de innovación

Para Larrea (2006) los procesos de innovación de las organizaciones no resultan sencillos, ni siquiera en las instituciones de educación objeto de estudio. La cultura educativa ha estado muy centrada, en los últimos años, en la obtención de buenos resultados de investigación académica. La evaluación y acreditación del profesorado se fundamenta, básicamente, en las contribuciones realizadas en publicaciones de impacto en los diversos sectores académicos. Por su parte, las iniciativas del profesorado relacionadas con la mejora de la docencia y la transferencia de conocimiento están mucho menos valoradas por las agencias de acreditación.

Este es el motivo por el que las estrategias de innovación en el terreno de la formación, aunque sean impulsadas en el interior de cada institución, precisan también de una valoración externa dentro del sistema. Esta situación permite deducir, que sin innovación las instituciones educativas no podrán situarse, diferenciarse y complementarse de forma adecuada.

Para Schlemenson (2012), el profundo cambio que se vive, se presenta como un momento que atraviesa un conjunto amplio de contexto y sistemas incluyentes; la sociedad global, las alianzas y los mercados zonales, los países, las corporaciones, las empresas locales, los equipos de trabajo, el

individuo que trabaja y su familia. Eso significa, que no se debe perder de vista el contexto más amplio para lograr una mejor interpretación de los fenómenos que acontecen en el contexto más restringido.

En tal sentido, la estrategia para enfrentar una crisis debe involucrar el diseño y la reconsideración de la estructura. Pero a su vez, no puede prescindir de la consideración del talento disponible para enfrentar los desafíos que se le plantean. De allí, que el análisis y el balance de los recursos humanos constituye una perspectiva original e implica la valoración correcta del capital que representa la gente. Del talento surgen las ideas y de estas las soluciones innovadoras y originales en las que debe basarse un buen proyecto creativo.

2.1.2.1. Estrategias de reflexión

Para Michaels, Handfield y Axelrod (2011) que para alcanzar el éxito a través de las estrategias para el talento innovador es necesario considerar los siguientes aspectos en los talentos que forman parte de la cadena de valor para la innovación por eso es necesario repensarse; esto significa tener la capacidad para dejar ir las viejas ideas y armar un nuevo mapa mental; al respecto lo primero, que cae de maduro por obvio, es entender el mundo de otra manera, así como, la metáfora que dibujaba el mundo como una máquina bien engrasada, compuesta por partes que funcionaban como

mecanismos de relojería y basada en una dinámica de repetición eterna ya no da cuenta de la comprensión del mundo de hoy.

Para Carrión (2009) esa visión no permite el cambio cualitativo y todo modelo construido desde ese lugar solo busca excusas para los cambios, en lugar de entenderlos, la estabilidad es su clave de bóveda, por lo que cualquier cambio que se da en la naturaleza de las cosas se contempla como una interferencia desagradable.

2.1.2.2. Estrategias de exploración

Según Tejedor (2010) señala que el proceso para la exploración o cómo buscar y usar el conocimiento del entorno, el innovador, por el contrario, necesita estar con las antenas bien puestas dentro su ecosistema, observar a sus usuarios, ciudadanos, proveedores, otras agencias públicas, etc., lo que implica desde esta óptica una verdadera necesidad. Para ello debe aprender las habilidades de explorar su entorno en busca de información y conocimiento que le permita mejorar los servicios que su agencia entrega a la sociedad y, de ser necesario, crear otros nuevos.

Para Larrea (2006), el explorador siente el impulso a salir afuera de sus límites organizacionales a buscar aquello que le permita mejorar lo que hace, le activa la curiosidad, tiene inquietud por buscar soluciones allí donde no parece haber nada, no le incomoda lo difuso, no necesita certezas y es capaz de arriesgarse por una buena información para generar respuestas

acordes con las necesidades de los ciudadanos. Considera el autor igualmente que la exploración hace que el individuo relacione la actividad con sus experiencias pasadas, aprendizajes previos, necesidades e intereses de conocimientos personales y académicos.

De igual forma Carrión (2009) refiere la importancia de la intuición durante este proceso, pues navegar por la incertidumbre con una hoja de ruta; en la actualidad tenemos la certeza de que el futuro ya no se puede planificar o, al menos, no puede hacerse del todo y quien lo intente tendrá planes que representan realidades distintas de la que le tocará vivir. Es tal la incertidumbre de los entornos de la administración que se requiere de una estrategia, una hoja de ruta para navegar por estas aguas.

Por tal motivo, se piensa que la estrategia debe prevalecer por sobre el programa, tal como se entendía la planificación en el mundo cartesiano. Así, el programa establece una secuencia de acciones que deben ser ejecutadas sin variación en un entorno estable, pero en cuanto haya una variación de las condiciones externas, el programa se bloquea, queda obsoleto.

Asimismo, la estrategia, por el contrario, elabora un guion de acción examinando las certezas y las incertidumbres de la situación, las probabilidades e improbabilidades. Ese guion del innovador debe y puede modificarse según la información que va recogiendo, el azar o de acuerdo con las oportunidades con las que se tropiece. La capacidad de anticipación se fortalece en la medida que estamos constantemente vigilando el entorno y obteniendo información de él.

2.1.2.3. Estrategias de aprendizaje colectivo

Según Alcaraz (2008) las estrategias de aprendizaje colectivo permiten liderar para transformar y facilitar procesos organizacionales; quien se haga cargo de la gestión de la innovación en el sector debe tener grandes capacidades de liderazgo, pero no de cualquier tipo de liderazgo, sino de aquel con la potencialidad para transformar y facilitar los procesos de aprendizaje.

Es de notar que, enfrentar la incertidumbre requiere de una organización pública abierta a su entorno para aprovechar las oportunidades que este le provee, así como también para estar protegida ante las amenazas. La emergencia de lo nuevo debe ser facilitada por el ejercicio de un liderazgo que cree las condiciones para que ello ocurra, más allá de simplemente fijar direcciones u orientaciones para el grupo.

Es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Se entiende como un proceso consistente en convertir en una solución a un problema o una necesidad, una idea creativa. Ahora es cuando el inventor debe trabajar con la idea, ésta tiene que ser probada, valorada, modificada, comprobada y revaluada.

Al respecto Merchán, Lugo y Hernández (2011) señalan que las estrategias para el aprendizaje colectivo para la innovación ha de contrastarse con la práctica real. Si se presentan demasiados problemas hay

que modificar la idea y corregir la solución. En esta etapa, el innovador necesita trabajar junto a otras personas de naturaleza más práctica. A menudo, una innovación puede exigir varios años de análisis y evaluación antes de que llegue a ser útil. Los beneficios de la creatividad e innovación se manifiestan cuando se apuesta por ella con autenticidad, desde un proyecto compartido por todas las personas que participan en el mismo.

De allí que, en las organizaciones que se mueven en la incertidumbre y la complejidad las personas que las integran representan su capital de salvamento, por lo tanto no es propicio considerarlos simplemente como un engranaje que cumple una función específica y que puede ser fácilmente cambiabile; considerando que las personas son las depositarias de una parte importante del capital intelectual de la organización, es decir, el conocimiento y talento de la organización. Así pues, el innovador debe desarrollar la habilidad de construir confianzas entre el grupo.

Asimismo destaca Carrión (2009) que una de las estrategias para el trabajo en grupo en materia de innovación es el networking; considerada una herramienta para la creación de confianza es la articulación de redes. Con esta, aunque no exclusivamente, estamos aportando al cultivo de la confianza. La creación de redes de personas es una habilidad muy preciada para el innovador, ya que ello le permite acceder a información y personas en cuyas interacciones se genera innovación. Esta se produce en espacios híbridos, por lo que mientras más densidad de red hay, mayor será la probabilidad de innovación.

De tal manera, las estructuras de las organizaciones del viejo paradigma fueron diseñadas siguiendo el modelo mecanicista en el cual predominó la jerarquización, la verticalidad, la especialización, el conocimiento en compartimentos y el patrón de comando y control para garantizar el funcionamiento del sistema. Los diseños para la incertidumbre de los tiempos que corren demandan, sin embargo, agilidad, flexibilidad, poder distribuido y adaptabilidad, entre otras características.

2.1.2.4. Estrategias basadas en valores

En opinión de Ortiz (2003), la satisfacción de los intereses contribuye indudablemente a mejorar la calidad de la vida; pero únicamente la defensa de los valores garantiza la dignidad de la persona. Cada sociedad, selecciona del sistema general de valores aquellos que considera más adecuados para satisfacer las necesidades sociales, siendo la escuela la institución encargada de su transmisión y desarrollo, por medio de la actividad educativa que se desarrolla en su seno.

En tal sentido, la educación es, por tanto, aquella actividad cultural que se lleva a cabo en un contexto intencionalmente organizado para la transmisión de los conocimientos, las habilidades y los valores que son demandados por el grupo social. Así, pues, todo proceso educativo está relacionado con los valores. Por medio de la educación, todo grupo humano tiende a perpetuarse, siendo los valores el medio que da cohesión al grupo al proporcionarles unos determinados estándares de vida.

Razón por la cual, en todo tiempo y lugar, la escuela ha contribuido, de forma decisiva, al proceso de socialización de las jóvenes generaciones en los valores comunes, compartidos por el grupo social, con el fin de garantizar el orden en la vida social y su continuidad. Si la transmisión de unos valores considerados como fundamentales, era indispensable en las sociedades tradicionales con el fin de preservar sus tradiciones y sus formas de vida- marcadas por su uniformidad- cuanto más complejas y plurales son las sociedades, como acontece en las sociedades democráticas actuales, tanto más necesaria se hace la tarea de una educación en valores para el mantenimiento de la cohesión social.

Al respecto Fernández (2011) indica que la creencia es el resultado de una oscilación individual que ha sido aceptada, creída por el entorno del creador, por lo que la supervivencia de esa creencia depende de razones sociales y estas razones tiene en cuenta la relación que tenga esta nueva creencia con las anteriores ya aceptadas y que forman parte de la herencia social, es decir obedeciendo al principio de la coherencia, de la afinidad o atracción, en el caso de la cultura una buena parte de la cultura tiene que ver con nuestras ideas, actitudes y creencias, por lo que ante todo se debe creer en la innovación.

Cabe destacar lo referido por Cabanas, (2009), quien señala que en estas nuevas propuestas de educación en valores se observa una tendencia muy generalizada a prescindir de los grandes valores antropológicos y espirituales y considerar tan sólo aquellos valores que garantizan una

convivencia democrática, tales como la libertad, la tolerancia, el respeto mutuo, la solidaridad y la participación responsable en las actividades e instancias sociales.

De tal manera, junto a estos valores sociales, la escuela debe incluir en sus enseñanzas los distintos valores que existen no sólo en la sociedad española; sino en el mundo y que forman parte del patrimonio común de la humanidad, y exponer y someter a debate con los alumnos las consecuencias sociales e individuales que tiene la elección de unos valores determinados.

2.1.2.5. Estrategias digitales

Al respecto, señala Carrión (2009), desde los años 60, con la incorporación de la informática de sistemas en las organizaciones, la evolución de la digitalización ha marcado el ritmo de la innovación en las empresas. La incorporación de la informática a nivel usuario de los 80 e Internet en los 90 impactaron en la mejora de los procesos internos de las compañías, así como en la creación de nuevos negocios gracias a las nuevas capacidades de búsqueda de información y de digitalización de procesos que aportó Internet en su fase 1.0.

Pero el cambio más significativo se está produciendo cuando adicionalmente a la digitalización de datos, contenidos y procesos se ha sumado la aparición de la Web 2.0 y las redes sociales, que han permitido la

digitalización de la comunicación entre personas y por lo tanto de las conversaciones entre las mismas. Han permitido a las personas, opinar de marcas y productos, compartir experiencias, colaborar en los procesos de creación de un nuevo producto, apoyar (como fan) a una marca, consultar en tiempo real una duda, compartir opiniones o manifestar insatisfacciones... Y en tiempo real y a nivel mundial.

Así pues, la web 2.0 han empoderado al consumidor y ha transformado la forma en que las empresas deben relacionarse con sus clientes, consumidores, empleados y stakeholders. Las personas tenemos más influencia que nunca, tenemos la posibilidad de ser medios individuales de comunicación. Y la digitalización sigue su evolución, la era de la movilidad, del Internet de las cosas y de nuevas tecnologías que seguirán transformando nuestro entorno.

Asimismo Rosales (2008) opina que la digitalización, sitúa a tu cliente o consumidor en el centro de tu estrategia. Conoce a fondo quién es tu cliente, qué le apasiona y dale contenidos e información de valor de manera atractiva. Debe ser transparente en las comunicaciones, escuchar siempre y responder en tiempo real.

Esto implica que a los empleados se les incorpora una cultura 2.0 en la organización. Capacita a los directivos en innovación digital, para adquirir las habilidades digitales suficientes que les permitan experimentar en esta nueva economía; también, a los empleados, ya que todas las áreas de las empresas están viendo como su entorno se está transformando; es

necesario crear e implementar líneas de actuación adecuadas para cada área y perfil de empleado.

Razón por la cual, es recomendable incorporar redes sociales corporativas para compartir conocimiento y profundizar en el sentido de pertenencia. Definir quiénes serán los portavoces y campeones de tu compañía; serán los aliados en el despliegue de la estrategia digital. Y comparte los avances con ellos y todo el equipo.

Finalmente su objetivo es que la información de distinto tipo (sonidos, texto, imágenes, animaciones, entre otros.) pueda ser transmitida por los mismos medios al estar representada en un formato único universal. En algunos casos, por ejemplo los sonidos, la transmisión tradicional se hace de forma analógica y para que puedan comunicarse de forma consistente por medio de las redes telemáticas es necesario su transcripción a una codificación digital, que en este caso realiza bien un soporte de hardware como el Modem o un soporte de software para la digitalización.

2.1.3. Recursos para la innovación

Para Carrión (2009) la alta dirección debe asegurarse de que los recursos para la innovación se establezcan en las funciones y niveles pertinentes dentro de la organización. A partir de estos, se desarrollan objetivos de innovación deben ser medibles y coherentes con la política de innovación. Cuando la empresa tiene implantados otros sistemas de gestión

de la calidad, del medio ambiente; puede suceder que el personal no sea capaz de asimilar las diferentes políticas y se puede plantear la necesidad de una única política de gestión integrada.

Según Hitt, Ireland y Hoskisson (2011) por ser considerada una fuente o suministro del cual se produce un beneficio; normalmente, los recursos son material u otros activos que son transformados para producir beneficio y en el proceso pueden ser consumidos o no estar más disponibles. Desde una perspectiva humana, un recurso natural es cualquier elemento obtenido del medio ambiente para satisfacer las necesidades y los deseos humanos. Desde un punto de vista ecológico o biológico más amplio, un recurso satisface las necesidades de un organismo vivo.

Para Álvarez de Novalez (2009) el concepto de recurso ha sido aplicado en diversos ámbitos, en particular, con respecto a la economía, biología, ciencias de la computación, manejo del recurso tierra y recursos humanos. Además, está relacionado con los conceptos de competencia, sostenibilidad y conservación ambiental. Los recursos tienen tres características principales: 1) utilidad, 2) disponibilidad limitada y 3) potencial de agotamiento o consumo. Los recursos han sido categorizados como bióticos y abióticos, Recurso renovable, no renovable, potencial y real, además de clasificaciones más complejas.

En este caso se debe asegurar que esta política responda a los requisitos existentes en todas las normas que la empresa escoge como referencia de sus sistemas de gestión tanto empresarial como educativa

deben considerarse los siguientes recursos en particular; tales como: los tecnológicos, económicos, infraestructura y humanos.

2.1.3.1. Recursos económicos

Al respecto David (2008) señala que los recursos económicos son aquellos medios materiales o inmateriales que ofrecen la posibilidad de satisfacer algunas necesidades del proceso productivo o la actividad económica de una empresa. En consecuencia, los recursos económicos son imprescindibles para realizar operaciones económicas, comerciales o de tipo industrial.

En tal sentido, para acceder a un recurso económico es necesario que previamente haya una inversión de una cantidad de dinero determinada. Para que una inversión sea rentable a través de una actividad tiene que ser recuperada con la utilización o la explotación de la propia actividad. Veamos esta idea general en un ejemplo concreto. Un campo es un recurso económico que permite el desarrollo de la agricultura, pero dicho recurso puede ser inviable desde el punto de vista económico si el campo está situado en un área geográfica que requiera de una gran cantidad de dinero para su explotación.

De igual forma Álvarez de Novalez (2009) refiere que los recursos económicos permiten que los individuos puedan satisfacer sus necesidades materiales y afrontar su vida con normalidad. En la actualidad el fenómeno del emprendimiento es de carácter global. Empezar una actividad en un

área y con escasos recursos económicos requiere de una estrategia eficaz, en la cual hay que promocionarse en las redes sociales, ofrecer un valor añadido al cliente con respecto a la competencia y no olvidar que lo importante es mantener satisfechos a los clientes.

En opinión de Alcaraz (2008) el emprendedor con pocos recursos económicos probablemente deberá pedir dinero a una entidad bancaria, para lo cual tendrá que ofrecer una serie de garantías financieras. Sin embargo, hay otras alternativas para conseguir recursos económicos suficientes para la financiación colectiva de un proyecto o un inversor que aporta capital para un proyecto nuevo.

En consecuencia, la innovación económica es el proceso por el cual las ideas se convierten en nuevos bienes y servicios, ahorrando tiempo y dinero, aumenta la calidad de vida, mejora la salud y las expectativas de vida. Las empresas que sobresalen en convertir las ideas en nuevas tecnologías y procesos obtienen una ventaja competitiva que se traduce en mejores puestos de trabajo para los residentes de la región; una forma de aproximarse a la trascendencia económica de la innovación se puede hacer analizando las relaciones que existen entre la actividad de innovación de las empresas y sus resultados económicos.

2.1.3.2. Recursos tecnológicos

Para Carrión (2009) el gran desarrollo tecnológico que se ha producido recientemente ha propiciado lo que algunos autores denominan la nueva

'revolución' social, con el desarrollo de "la sociedad de la información". Con ello, se desea hacer referencia a que la materia prima "la información" es el motor de esta nueva sociedad, y en torno a ella, surgen profesiones y trabajos nuevos, o se readaptan las profesiones existentes.

De tal manera, la dimensión social de las Tic, se vislumbra atendiendo a la fuerza e influencia que tiene en los diferentes ámbitos y a las nuevas estructuras sociales, produciéndose una interacción constante y bidireccional entre la tecnología y la sociedad. La influencia de la tecnología sobre la sociedad ha sido claramente explicitada en su ley sobre la relación entre tecnología y sociedad.

Cabe destacar, que la tecnología no es buena ni mala, ni tampoco neutral, pero esta relación no debe entenderse como una relación fatalista y determinista, sino que esta reflexión conduce a nuevas situaciones y planteamientos que deben orientar a través de la investigación y el análisis de sus efectos a tomar posiciones que marquen el camino y la dirección a seguir atendiendo a la sociedad que se desea construir.

Para Cabero (2007) las Tic, en líneas generales representan las nuevas tecnologías de la información y comunicación pues son las que giran en torno a tres medios básicos: la informática, la microelectrónica y las telecomunicaciones; pero giran, no sólo de forma aislada, sino lo que es más significativo de manera interactiva e interconectadas, lo que permite conseguir nuevas realidades comunicativas.

Razón por la cual, existen múltiples instrumentos electrónicos que se encuentran dentro del concepto de Tic, la televisión, el teléfono, el video, el

ordenador. Pero sin lugar a duda, los medios más representativos de la sociedad actual son los ordenadores que nos permiten utilizar diferentes aplicaciones informáticas, presentaciones, aplicaciones multimedia, programas ofimáticos entre otros y más específicamente las redes de comunicación, en concreto Internet.

Según el criterio Hitt, Ireland y Hoskisson (2011), en el ámbito logopédico y principalmente en los procesos de intervención es en donde tienen más interés los programas informáticos denominados aplicaciones multimedia, por lo que a lo largo de este curso se analizarán algunas de ellas y su utilidad en los procesos de intervención. Algunas de las características de la información de Internet han sido analizadas por el autor antes referido como representativas de las Tic:

- Información multimedia. El proceso y transmisión de la información abarca todo tipo de información: textual, imagen y sonido, por lo que los avances han ido encaminados a conseguir transmisiones multimedia de gran calidad.
- Interactividad. Mediante las Tic se consigue un intercambio de información entre el usuario y el ordenador. Esta característica permite adaptar los recursos utilizados a las necesidades y características de los sujetos, en función de la interacción concreta del sujeto con el ordenador.
- Interconexión. La interconexión hace referencia a la creación de nuevas posibilidades tecnológicas a partir de la conexión entre dos

tecnologías. Por ejemplo, la telemática es la interconexión entre la informática y las tecnologías de comunicación, propiciando con ello, nuevos recursos como el correo electrónico, los IRC, etc.

- Inmaterialidad. En líneas generales podemos decir que las Tic realizan la creación (aunque en algunos casos sin referentes reales, como pueden ser las simulaciones), el proceso y la comunicación de la información. Esta información es básicamente inmaterial y puede ser llevada de forma transparente e instantánea a lugares lejanos.

Es importante resaltar que esto representa una Mayor influencia sobre los procesos de innovación en las organizaciones para lograr verdaderas transformaciones con impacto social. Es posible que el uso de diferentes aplicaciones de la Tic presente una influencia sobre los procesos mentales que realizan los usuarios para la adquisición de conocimientos, más que sobre los propios conocimientos adquiridos. La proliferación de información requiere el papel activo de cada sujeto para la selección, análisis y tratamiento de dicha información.

Además, este proceso puede ser colectivo, asociándose a otros sujetos o grupos a través de las Tic. Estas dos dimensiones básicas (mayor grado de protagonismo por parte de cada individuo y facilidades para la actuación colectiva) son las que suponen una modificación cuantitativa y cualitativa.

- Instantaneidad. Las redes de comunicación y su integración con la informática, han posibilitado el uso de servicios que permiten la

comunicación y transmisión de la información, entre lugares alejados físicamente, de una forma rápida.

- Innovación. Las Tic están produciendo una innovación y cambio constante en todos los ámbitos sociales. Sin embargo, es de reseñar que estos cambios no siempre indican un rechazo a las tecnologías o medios anteriores, sino que en algunos casos se produce una especie de simbiosis con otros medios. Por ejemplo, el uso de la correspondencia personal se había reducido ampliamente con la aparición del teléfono, pero el uso y potencialidades del correo electrónico han llevado a un resurgimiento de la correspondencia personal.

Al respecto Beckman (2005), destaca la penetración en todos los sectores culturales, económicos, educativos e industriales. Dado que la tecnología, hace referencia a las teorías y técnicas que posibilitan el aprovechamiento práctico del conocimiento científico, el impacto de las Tic no se refleja únicamente en un individuo, grupo, sector o país, sino que, se extiende al conjunto de las sociedades del planeta. Los propios conceptos de la sociedad de la información y la globalización, tratan de referirse a este proceso. Así, los efectos se extenderán a todos los habitantes, grupos e instituciones conllevando importantes cambios, cuya complejidad está en el debate social hoy en día.

De tal manera, la propia complejidad empuja a la aparición de diferentes posibilidades y herramientas que permiten un manejo automático

de la información en diversas actividades personales, profesionales y sociales. La necesidad de disponer de información estructurada hace que se desarrollen gestores personales o corporativos con distintos fines y de acuerdo con unos determinados principios.

2.1.3.3. Recursos de infraestructura

Según informe del BID (2013), la infraestructura es un pilar fundamental para el desarrollo. Su adecuada dotación y administración estimulan el crecimiento económico y la competitividad. Su rol resulta, además, esencial para mejorar la calidad de vida y la inclusión en las sociedades modernas. Un amplio conjunto de demandas y tendencias emergentes determinarán la agenda de la infraestructura de América Latina y el Caribe en las próximas décadas.

Lo señalado permitirá, brindar acceso universal a servicios de electricidad, agua y saneamiento, reducir los costos logísticos, responder a la creciente demanda de energía, resolver los retos de la creciente urbanización y motorización, reducir la vulnerabilidad a los desastres naturales, construir una infraestructura más resiliente al cambio climático y contribuir a la seguridad alimentaria son algunos de los desafíos a los que deberá responder la infraestructura de la región.

Además de resolver estos desafíos exigirá un incremento sustancial de la inversión. Los cálculos varían, pero un amplio consenso indica que la

región debe acrecentar la inversión en infraestructura en, al menos, 2% de su Producto Interno Bruto por un período prolongado, para pasar de 150 mil millones de dólares a 250 mil millones anuales. El Banco ha acompañado la creciente demanda regional por mayor financiamiento para infraestructura, destinando más de 5 mil millones de dólares anuales – alrededor del 50% de su cartera a este sector desde 2009.

Refiere también, que esta nueva visión de la infraestructura incorpora como pilares fundamentales la sostenibilidad ambiental, social y fiscal, y reconoce que es necesario expandir enfoques multisectoriales que permitan aprovechar las sinergias entre los sectores de infraestructura. Esta estrategia propone que el BID (2013) continúe otorgando financiamiento y asistencia técnica para que la infraestructura contribuya a incrementar la competitividad, provea acceso a los servicios de infraestructura y fomente la integración regional y global.

En un contexto donde se deben maximizar las oportunidades para la contribución del financiamiento privado a fin de cerrar las brechas existentes en la cantidad y calidad de la infraestructura de América Latina y el Caribe (ALC). Asimismo, los proyectos se diseñarán e implementarán concibiendo a la infraestructura como un activo que debe ser gestionado mantenido apropiadamente, que incorpore las sinergias multisectoriales que responda a la demanda creciente de una infraestructura social y ambientalmente sostenible.

En el mismo contexto, la estrategia identifica las tendencias esperadas para la infraestructura en la región y su impacto en las necesidades de inversión, examina la anticipación del BID (2013) en el financiamiento de infraestructura en ALC, analiza las fortalezas, desafíos y oportunidades y describe las áreas prioritarias de intervención del organismo. Se espera que la estrategia oriente los esfuerzos del mismo para fortalecer y consolidar sus capacidades y ventajas comparativas, con el objeto de responder y generar valor a la creciente demanda de financiamiento de infraestructura que recibe.

2.1.3.4. Recursos humanos

Para Delgado y Ventura (2013) durante los años 70's se genera un cambio, la palabra personal cambia por recursos humanos, esta es la primera innovación que se realiza sobre algo ya establecido, pues hasta ese entonces todo era nuevo, toda innovación era algo creado, lo cual nos indica que la administración de personal había llegado a un punto de madurez, a partir del cual se podían realizar mejoras, y para hacer una separación de lo que se hacía antes y entrar en una etapa moderna.

Razón por la cual, se comenzó a llamar recursos humanos a las personas que laboraban en las empresas, durante esta década muchos autores de la administración moderna y algunos gurús de diferentes temas, comenzaron a publicar sus libros y teorías, los cuales hablaban de tener objetivos claros, de hacia dónde queremos llegar y dónde queremos estar como empresas.

Para Ivancevich, Konopaske y Matteson (2012), hablar de Innovación en la Administración del Personal es hablar de un registro histórico de la evolución de la Administración del Personal, pero antes para entrar en el contexto de lo que leeremos hablemos sobre la diferencia entre administración, gerencia y gestión, pues últimamente los términos los utilizamos de forma muy ambigua y sin diferencia entre una y otra.

Por cuanto, administración es básicamente organizar, dirigir y controlar, y desde mi punto de vista muy personal, la gerencia hace exactamente lo mismo, pero adicionalmente Planifica, es decir que realiza un paso antes que la administración y la gerencia puede apoyarse en un administrador para la ejecución de lo que ha planificado, finalmente la gestión.

Según Sastre y Aguilar (2010) señalan que el recurso humano es fundamental, tanto en micro, pequeñas, medianas y macro empresas ya que es el único recurso capaz de usar los otros. La buena gestión que se maneja en la política de los recursos humanos se basa en un eficaz proceso de selección hasta la capacitación pasando por el diseño de la estructura organizacional y las políticas de la empresa del capital humano que se desarrolla en las instituciones.

Asimismo, un personal motivado, satisfecho e identificado con la empresa permite que las responsabilidades delegadas sean cumplidas en su totalidad. El ambiente de trabajo armoniza las situaciones que se puedan presentar y dinamiza la comunicación en general, es importante recordar que el personal no es un instrumento es una herramienta al servicio de las

organizaciones. Sin embargo, en algunos momentos los recursos materiales y financieros demandarán mayor atención como consecuencia de los diversos contextos que las empresas deban afrontar evitando desplazar la importancia del recurso humano.

2.1.4. Diversidad de pensamiento

Afirma Dubin (2007), pensar que la diversidad de pensamiento en la empresa es tan sólo una cosa de números, de más mujeres, más colores, más procedencias geográficas, es enterarse sólo a medias. Cualquiera que sea la mezcla demográfica, lo fundamental es que la empresa sea capaz de crear un entorno de trabajo inclusivo para capitalizar distintas perspectivas.

Esto implica, que la apuesta por atraer y desarrollar, talento diferente parte de la premisa de que además de asegurar la no discriminación y la meritocracia, la empresa se beneficiará de una mejora de los resultados y de la capacidad de innovación. Se asume que personas procedentes de distintos colectivos vienen de otro proceso de socialización y otras experiencias y por tanto ven la realidad desde otro ángulo y podrán aportar otras soluciones a los retos de la empresa.

Al final dos personas con identidades sociales muy diferentes pero que vienen del mismo nivel socio-económico y han recibido la misma educación, en la misma escuela de negocios, pueden acabar compartiendo una visión del mundo y del negocio muy similar. En definitiva, una estrategia de

diversidad centrada en género y minorías étnicas o nacionales pero que sólo busque candidatos en un reducido grupo de escuelas de negocio de élite, acaba generando mandos intermedios y directivos clónicos, que tendrán dificultad en generar soluciones innovadoras para el negocio.

Al respecto señala Ohmae (2009) que los tipos de pensamiento permiten la comprensión de las ideas creativas dependiendo el contexto donde se desarrollen estas proyecciones que se convierten para muchas organizaciones en proyecciones donde se visualiza a mediano y largo plazo; es importante destacar que según el autor referido, los pensamientos con mayor relevancia para comprender los escenarios más vulnerables están vinculadas al creativo, inductivo y aplicado que aun cuando su relación tiende a encontrarlos en muchos momentos marcan una distancia de acuerdo a la percepción de cada individuo.

2.1.4.1. Pensamiento creativo

Según Alcaraz (2008) para entender mejor el significado del término pensamiento creativo, es importante que, en primer lugar, establecer su origen etimológico. En concreto las dos palabras que lo conforman emanan del latín. Así, pensamiento proviene del verbo latino *pensare* que es sinónimo de pensar o reflexionar, mientras que creativo procede del verbo *creare* que puede traducirse como engendrar.

Es importante destacar que el pensamiento creativo debe tener un resultado, ya sea a través de una acción interna) o de una acción; se puede

pensar en la creatividad como la habilidad de formar nuevas combinaciones de ideas para llenar una necesidad, incorporando las nociones de pensamiento crítico y de pensamiento dialéctico, referidas por Bacon (1969, citado por Pérez 2004) quien señala que el proceso creativo incluye una dialéctica incesante entre integración y expansión, convergencia y divergencia, tesis y antítesis.

Así mismo Perkins (1984) citado por Gómez (2009) destaca una característica importante del pensamiento creativo: El pensamiento creativo es pensamiento estructurado en una manera que tiende a llevar a resultados creativos. El criterio último de la creatividad es el resultado. Se llama creativa a una persona cuando consistentemente obtiene resultados creativos, significados, resultados originales y apropiados por el criterio del dominio en cuestión.

Esto indica que para enseñar creatividad, el producto de los alumnos deber ser el criterio último. Sin embargo, sin importar lo divergente del pensamiento de diferentes alumnos, éste da pocos frutos si no se traduce en alguna forma de acción. La acción puede ser interna (tomar una decisión, llegar a una conclusión, formular una hipótesis) o externa (pintar un cuadro, hacer una adivinanza o una analogía, sugerir una manera nueva de conducir un experimento). Pero el pensamiento creativo debe tener un resultado.

Al respecto Parra (2008), se refiere a una situación importante es considerar que desarrollar la creatividad no es sólo emplear técnicas atractivas o ingeniosas por sí mismas; desarrollar la creatividad implica incidir

sobre varios aspectos del pensamiento; las cuatro características más importantes del pensamiento creativo son: la fluidez, flexibilidad, originalidad y la elaboración.

Así pues, la primera característica se refiere a la capacidad de generar una cantidad considerable de ideas o respuestas a planteamientos establecidos; en este caso se busca que el alumno pueda utilizar el pensamiento divergente, con la intención de que tenga más de una opción a su problema, no siempre la primera respuesta es la mejor y se está acostumbrado a quedarse con la primera idea que ocurre. La segunda considera manejar las alternativas en diferentes campos o categorías de respuesta, es voltear la cabeza para otro lado buscando una visión más amplia, o diferente a la que siempre se ha visto.

En tercer lugar encontramos a la originalidad, que es el aspecto más característico de la creatividad y que implica pensar en ideas que nunca a nadie se le han ocurrido o visualizar los problemas de manera diferente; lo que trae como consecuencia poder encontrar respuestas innovadoras a los problemas.

Razón por la cual, una característica importante en el pensamiento creativo es la elaboración, ya que a partir de su utilización es como ha avanzado más la industria, la ciencia y las artes. Consiste en añadir elementos o detalles a ideas que ya existen, modificando alguno de sus atributos. Sin embargo, existen otras características del pensamiento creativo, pero creo que estas cuatro son las que más lo identifican, una

producción creativa tiene en su historia de existencia momentos en los que se pueden identificar las características antes descritas, aunque físicamente en el producto sólo se pueda identificar algunas de ellas.

2.1.4.2. Pensamiento Inductivo

Para Ohmae (2009), es lo que está vinculado a la inducción, el proceso que lleva a obtener una conclusión general a partir de premisas específicas o particulares. Un razonamiento inductivo, por lo tanto, consiste en considerar varias experiencias individuales para extraer de ellas un principio más amplio y general. Es importante tener en cuenta que, pese a que se parta de premisas verdaderas, la conclusión puede resultar falsa. Que un razonamiento inductivo derive en una conclusión verdadera es apenas una probabilidad, cuyo grado varía de acuerdo al número de premisas que se consideren y a las características de éstas.

El pensamiento inductivo, según afirma el referido autor, es el método que Bacon creía útil para descubrir las artes y las ciencias, y para ello aseguraba que es necesario analizar la naturaleza, eliminando y excluyendo según el caso, para encontrar, luego de haber encontrado una cantidad suficiente de hechos negativos, los afirmativos. Cuando una persona reflexiona, organiza sus ideas y llega a una conclusión, habrá desarrollado un razonamiento. De acuerdo al tipo de proceso mental que lleva a cabo, es posible diferenciar entre distintas clases de razonamiento.

En el mismo orden de ideas Alcaraz (2008) señala que es un razonamiento inductivo, por lo tanto, consiste en considerar varias experiencias individuales para extraer de ellas un principio más amplio y general. Es importante tener en cuenta que, pese a que se parta de premisas verdaderas, la conclusión puede resultar falsa. Que un razonamiento inductivo derive en una conclusión verdadera es apenas una probabilidad, cuyo grado varía de acuerdo al número de premisas que se consideren y a las características de éstas.

A simple vista, es correcto afirmar que el razonamiento inductivo puede considerarse opuesto al deductivo, en cuanto a que este último parte de una premisa general para arribar a una conclusión particular. Del mismo modo, en ninguno de los dos casos la validez de las premisas condiciona el valor de verdad de la conclusión.

Según Daccach (2008) el pensamiento inductivo parte de la existencia de soluciones preconfiguradas, y la tarea que queda es buscar qué problemas existentes se pueden resolver con ésta tecnología. De tal manera, la forma tradicional de utilizar y seleccionar la tecnología en general para la solución de problemas; en este tipo de alcance, se selecciona un problema, se determina la forma en la cual se puede resolver y posteriormente se evalúa cuál sería la tecnología apropiada para aplicar a la solución seleccionada.

La aplicación del pensamiento inductivo no viene sola. Exige la utilización de estándares de industria que permitan replicar resultados ya

obtenidos y probados. No tiene sentido que se utilice una tecnología no estándar cuando una estandarizada ya ha probado sus beneficios y cubre la funcionalidad requerida.

2.1.4.3. Pensamiento Aplicado

Para Ardila (2007), el paradigma del pensamiento aplicado, se relaciona al combinarse con el proceso de aprendizaje constructivista, produciría estudiantes ansiosos de entender cómo trabajan realmente las cosas, y cómo estas pueden cambiar con el tiempo como consecuencia de cambios en las relaciones dinámicas que las sustentan; faltaría entonces construir herramientas adecuadas para instrumentalizar este planteamiento y lograr alternativas para introducir este tipo de pensamiento como componente guía y objetivo del proceso educativo mismo.

Según Fisher (2007), este tipo de pensamiento se puede asociar al pensamiento analítico, pues su aplicación se centra en las partes antes que en el todo; disgrega, intentando entender el significado específico de cada uno de los aspectos parciales; se interesa mucho más por los elementos que por las relaciones; y equipara la explicación del todo, a la agregación, por suma, de la explicación de cada una de las partes. Sigue una secuencia establecida, no genera saltos cualitativos, no obvia ni altera pasos del proceso, y utiliza estrategias de acceso incremental para acercarse a la solución.

3. SISTEMA DE LA VARIABLE

3.1. Definición Nominal

Cultura Innovativa

3.2. Definición Conceptual

Morcillo (2007), asegura que corresponde a una forma de pensar y actuar que genera, desarrolla y establece valores como también actitudes propensos a suscitar, asumir e impulsar ideas e igualmente, cambios que suponen mejoras en el funcionamiento de la empresa, al igual que de actualización del individuo, ante las competencias de cambio, sin obviar la gran importancia de la creatividad para estimular la innovación, aun cuando ello implique una ruptura con lo convencional o tradicional.

3.3. Definición Operacional

Se refiere al comportamiento de la variable a través de sus dimensiones e indicadores para evaluar la percepción del personal de las instituciones objeto de estudio, utilizando un instrumento que permitió evaluar el comportamiento de la variable objeto de estudio. Las dimensiones desarrolladas a través de sus respectivos indicadores son: Visión para la

innovación, Estrategias para el Talento innovador, Recursos disponibles para la innovación y Diversidad de pensamiento para la innovación.

Cuadro 1
Operacionalización de la Variable

Objetivos General: Cultura Innovativa en las Instituciones Educativas Básica del Sector Oficial del Municipio La Guajira				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensión	Indicadores	
Identificar la capacidad visionaria en las Instituciones Educativas Básica del Sector Oficial del Municipio Maicao La Guajira.	Cultura Innovativa	Visión para la innovación	Liderazgo	
Describir las estrategias para el manejo del talento innovador en las Instituciones Educativas Básica del Sector Oficial del Municipio Maicao La Guajira.			Estrategias para el Talento innovador	Generación de ideas
				Reconocimiento de la oportunidad
				Valoración de la idea
		Estrategias de reflexión		
		Estrategias de exploración		
Estrategias de aprendizaje colectivo				
		Estrategias basadas en valores		
		Estrategias digitales		
		Caracterizar los recursos disponibles para la innovación en las Instituciones Educativas Básica del Sector Oficial del Municipio Maicao La Guajira.	Recursos disponibles para la innovación	Económicos
Tecnológicos				
Infraestructura				
Humanos				
Explicar la importancia sobre la diversidad de pensamiento para la innovación en las Instituciones Educativas Básica del Sector Oficial del Municipio Maicao La Guajira.		Diversidad de pensamiento para la innovación	Creativo	
			Inductivo	
			Aplicado	
Proponer lineamientos estratégicos para la cultura Innovativa en las Instituciones Educativas Básica del Sector Oficial del Municipio La Guajira.	Se propondrán de acuerdo a los resultados que se obtengan de la aplicación del instrumento.			

Fuente: Jiménez (2015)